

Katja Kiviniemi

## **Vähittäiskaupan hyllytystehokkuuden kehittäminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Suuntautumisvaihtoehto: Yritysjuridiikka

Tekijä: Katja Kiviniemi

Työn nimi: Vähittäiskaupan hyllytystehokkuuden kehittäminen

Ohjaaja: Jorma Imppola

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 56 (+14)

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö. Kohdeyrityksenä on Pirkanmaan Osuuskauppa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vähittäiskaupan hyllytystehokkuutta ja luoda hyllytystehokkuusmittari tulokorttiin. Työn teoriaosuus käsittelee vähittäiskaupan hyllytystä ja tulokorttia.

Hyllytystehokkuusmittaria varten selvitettiin kaupan eri palveluiden, kuten palvelutiskin, pankin, postin ja keräilyn työajat, kokonaistunnit, rahastustunnit, sekä myydyt kappaleet. Hyllytystehokkuusmittari on tasavertainen mittari, joilla voidaan vertailla eri tulosyksiköiden tehokkuutta, kun palvelutunnit on vähennetty.

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kaupan eri työvaiheita havainnoimalla ja haastatteleamalla 11 eri myymälää eri puolella Suomea. Hyllytysprosessin tutkimista varten suunniteltiin lomake, johon työvaiheet kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena oli saada tietoa myymälätyöskentelyn tehokkuudesta, sekä löytää tehokkaampia työtapoja hyllyttää saapuvaa tavaraa.

Opinnäytetyössä testattiin myös uutta hyllytysmallia, jota käytiin oppimassa Osuuskauppa Keskimaalla Jyväskylässä. Uudessa hyllytysmallissa kaupan työ on selkeästi jaettu kuorman esikäsittelyyn, hyllytykseen ja rahastukseen. Tuotteet esikäsittelään ja lajitellaan karruun hyllyjärjestyksen mukaan, mikä nopeuttaa ja helpottaa työskentelyä. Valmiita karruja on helppo purkaa hiljaisina aikoina. Lisäksi kuorman purku on tehokkaampaa uusille ja vähän kuormaa purkaneille henkilöille, sekä harjoittelijoille.

Työn tuloksista kävi ilmi, että tehokkaimmat myymälät ovat hyvin organisoituja ja niissä on selkeät ohjeet ja vuorokortit. Toiminta on järjestelmällistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Tehokkaissa myymälöissä on myös toimivat ja siistit myymälä- ja varastotilat. Lisäksi viestintä on toimivaa ja toiminta joustavaa. Työntekijät ovat motivoituneita ja ahkeria. Tehokkaissa yksiköissä päälliköt tekivät myymälässä töitä ja hallinnolliset työt oli minimoitu. Lisäksi sopimustuntirakenne oli optimaalinen ja työvuoroissa käytettiin enintään 7 tunnin työvuoroja, jotta työ ei keskeytyisi.

Avainsanat: vähittäiskauppa, hyllyttäminen, hyllytysprosessi, tulokortti, hyllytystehokkuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Corporate Law

Author: Katja Kiviniemi

Title of thesis: Improvement of the efficiency of shelf stacking at a retail shop

Supervisor: Jorma Imppola

Year: 2015

Number of pages: 56 (+14)

Number of appendices: 1

---

This thesis is a development work. The target company is Pirkanmaan Osuuskauppa, a cooperative. The purpose of this thesis was to analyse the shelving effectiveness of the retail business and to create a shelving effectiveness indicator for a scorecard. The theory section of the work consists of shelving processes and a balanced scorecard of the retail business.

For the shelving effectiveness indicator, the working hours of the separate services of the trade, such as the service counter, bank, post and collection were found out. The shelving effectiveness indicator is an equal indicator which can be used to compare the effectiveness of different shops when the service hours have been reduced.

11 different shops in different parts of Finland were observed and interviewed. A form was prepared as carefully as possible for the study of the shelving process. The purpose was to get information about the effectiveness of the work at the shop and to find more efficient ways to work. A new shelving model at Cooperative Keskimaa, Jyväskylä was analysed. In the new shelving model, the work of the trade has been clearly divided into pre-processing, shelving and collection of the load. The products are pre-processed and are sorted in the cart according to the shelf order, which accelerates and facilitates the work. It is easy to unload finished carts at quiet times. Furthermore, unloading by new employees and trainees is more efficient.

The results of the work showed that the most efficient shops are well-organised and there are clear instructions and turn cards. The operation is systematic and target-oriented. In efficient shops, there are tidy storage spaces. Furthermore, the communication is well-functioning, and the operations are flexible. The employees have become motivated and diligent. At efficient units, supervisors worked a lot in the shop, and the administrative work had been minimised. Furthermore, the contractual hours were optimal and the shifts lasted maximum 7 hours, in order for the work not to be interrupted.

Keywords: retail business, shelving, shelving process, scorecard, shelving effectiveness

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	6
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Tutkimusongelma ja tavoite .....	8
1.2 Työn rakenne ja rajaukset.....	9
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	10
2 HYLLYTTÄMINEN JA TULOSKORTTI .....	11
2.1 Hyllytysprosessi .....	13
2.2 Esillepanot .....	14
2.3 Tasapainotettu tulostkortti (Balanced Scorecard) .....	17
2.3.1 Talousnäkökulma.....	19
2.3.2 Asiakasnäkökulma.....	22
2.3.3 Prosessinäkökulma.....	23
2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	26
3 VÄHITTÄISKAUPPA .....	28
3.1 Vähittäiskauppa .....	28
3.2 Päivittäistavarakaupan ketjut .....	29
3.3 S-ryhmä .....	30
3.4 Pirkanmaan Osuuskauppa.....	32
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
5.1 Hyllytystehokkuusmittari .....	36
5.2 Uusi teollisten elintarvikkeiden hyllytystapa .....	36
5.2.1 Hyllytysmallin hyödyt.....	37
5.2.2 Hyllytysmallin heikkoudet ja riskit.....	38
5.3 Jatkotutkimukset .....	38
LÄHTEET .....	41
LIITTEET .....	46



## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Kuorman purkua varastossa. 12

Kuva 2. Tyypillinen kuva päivittäistavarakaupan hyllystä. 12

Kuva 3. S-ryhmän hyllykartta. (Tuhti 2015) 15

Kuva 4. Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikat (Pirkanmaan Osuuskauppa vuosikertomus 2014). 33

Kuva 5. Toimipaikkakartta (Pirkanmaan Osuuskauppa yritysesittely 2015). 33

Kuva 6. Pahvi- ja muoviroskien lajittelua **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuva 7. Metrokärry **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuva 8. Teollisten elintarvikkeiden toimitusmäärät (Martti 2015). 40

Kuva 9. Tilausrajat 40

Kuvio 1. Hyllyjen myyntitehot (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 47). ..... 16

Kuvio 2. Hyllytasojen tärkeys (Markkanen 2008, 128; soveltaen Melotto 2007). .. 17

Kuvio 3. Asiakas näkökulma-ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996, 68). ..... 23

Kuvio 4. Arvoketju (Porter 1985, Olve, Roy, Wetter 1998, 61, Kaplan & Norton 1996, 96). ..... 24

Kuvio 5. The Learning and Growth Measurement Framework (Kaplan & Norton 1996, 129). ..... 27

Kuvio 6. Aikataulu (Kepa. Itseopiskeluympäristö). **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 7. Hyllytystehokkuusraportti (Saarenketo 29.8.2014). **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 9. Tulokortti (Lifländer 2015 Pirkanmaan Osuuskauppa). ..... **Virhe.**  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 10. Hyllytystuntien ja rahastustuntien osuus (Saarenketo 29.8.2014)... **Virhe.**  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 8. Kaupan työlajit (Sintra 2014). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 1. Markkinaosuudet päivittäistavaramyynnistä 2014 (PTY, Kaupan liitto)  
 .....30

Taulukko 2. Postin alustava työaikaselvitys. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 3. Postin asiakasmäärät heinä-elokuu 2014 (Saarenketo 2014). .... **Virhe.**  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 4. Postin hyllytysmäärät heinäkuussa 2014 (Saarenketo 22.8.2014).  
 ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö Pirkanmaan Osuuskaupalle. Opinnäytetyössä tehdään hyllytystehokkuusmittari tulokorttiin. Lisäksi työssä selvitetään hyllytystehokkuutta S-marketeissa ja Sale-myymälöissä Pirkanmaan Osuuskaupassa, Osuuskauppa Keskimaalla ja Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Projektissa selvitetään myös uuden teollisten elintarvikkeiden hyllytysmallin hyödyllisyyttä ja soveltuvuutta Pirkanmaan Osuuskauppaan. Kehitystyössä käytetään apuna Osuuskauppa Keskimaan asiantuntemusta ja siellä käytössä olevaa hyllytystehokkuusmittaria ja teollisten elintarvikkeiden hyllytystapaa.

Aihe on ajankohtainen, koska hintakilpailu on päivittäistavarakaupan alalla kovaa, työ on työvoimavaltaista ja katteet ovat matalia. Kilpailussa pärjäämiseksi kustannuksista on säästettävä ja yksi merkittävä kustannuserä on hyllytyksestä aiheutuvat kustannukset.

Hyllytystehokkuutta on tutkittu Osuuskauppa Keskimaalla vuonna 2011. (2013) Savisaari on tutkinut Pirkanmaan Osuuskauppojen S-marketeissa tavarankäsittelytehokkuutta vuonna 2013. Pirkanmaan Prismoissa hyllytyskonseptia on tutkittu vuonna 2014, jonka tarkoituksena oli kehittää päivittäistavaraosaston tehokkuutta (Naamanka 2014, 2; Koutroukides 2015). Naamanka (2014, 2) on tutkinut lisäksi teollisten elintarvikkeiden hyllytyskonseptin kehittämistä market ryhmässä. Naamangan (2014, 2) tutkimuksessa kuvattiin Prisman hyllytysmallia ja sen kehittämistä Market puolelle, sekä hyllytyskonseptin liittämistä osaksi perehdytyskoulutusta Pirkanmaan Osuuskaupassa.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Pirkanmaan Osuuskaupassa on erilaisia S-marketteja ja Sale-yksiköitä. S-marketeissa on S-pankin palveluita, palvelutiskejä ja postin palveluita. Myymälät ovat myös logistisesti erilaisia ja erikokoisia. Ongelmana on yksiköiden tehokkuuden vertaaminen mahdollisimman tasapuolisesti.



Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten mitataan hyllytystehokkuutta vähittäis-kaupassa. Tarkoituksena on luoda mittari ja mitata, missä Pirkanmaan Osuus-kauppa on tehokkuudessa nyt. Tavoitteena on tehdä mittari, joilla ketjuyksiköiden tehokkuutta voidaan vertailla luotettavasti ja tasapuolisesti. Tavoitteena on saada kuukausittainen toimipaikkakohtainen tunnuslukumittari tulokorttiin. (Saarenketo 30.7.2014.)

Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten hyllytystä eli kuorman purkua tehdään tehokkaasti. Tutkimuksen pääpaino on teollisissa elintarvikkeissa ja non food tuotteissa. Tarkoituksena on selvittää tehokkaampia työtapoja eri työvaiheissa Pirkanmaan Osuuskaupan, Osuuskauppa Keskimaan ja Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-market ja Sale-yksiköissä.

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää uuden teollisten elintarvikkeiden hyllytystavan soveltuvuutta Pirkanmaan Osuuskauppaan. Hyllytystapaa käydään opiskelemassa Osuuskauppa Keskimaalla Jyväskylässä. Tutkimuksen perusteella tehdään päätökset hyllytystavan käyttöönotosta Pirkanmaan Osuuskaupassa.

## **1.2 Työn rakenne ja rajaukset**

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka käsittelee hyllytystä päivittäistavarakaupassa ja tulokorttia. Opinnäytetyössä kerrotaan kehitystyön etenemisestä, hyllytystehokkuusmittarin kehittämisestä, hyllytyksen mallinnuksesta eri toimipaikoissa, sekä havaintojen ja haastattelujen tuloksista.

Kehitystyö aloitetaan suunnittelulla, sitten kehitetään hyllytystehokkuusraportti, selvitetään palvelutiskin, postin ja S-pankin vaatimat työajat, suunnitellaan hyllytysprosessin mallinnuslomake, vieraillaan eri yksiköissä ja selvitetään työvaiheita, miten eri S-market ja Sale-myymöläissä tehdään töitä, kerrotaan havainnot eri yksiköistä, sekä johtopäätökset.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään selvitystä, koska aiheesta ei ole tietoa saatavana ja kohdeyritys haluaa saada tietoa yksiköidensä toiminnasta, eroista ja tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Selvityksessä käytetään havainnointia, sekä strukturoitua eli valmiita kysymyksiä sisältävää haastattelulomaketta. Tutkimuksessa käytetään valmista lomaketta, koska selvityksen tekijöitä on useita, jolloin tutkimuksen tulokset ovat vertailukelpoisia ja tasalaatuisia. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytetään avointa, keskustelunomaista haastattelua.

## 2 HYLLYTTÄMINEN JA TULOSKORTTI

Vähittäiskaupan tavoitteena on saada nopeat toimitusajat ja optimaaliset kustannukset. Tilattaessa pieniä tilauseriä varaston arvot pysyvät matalampina, mutta ne aiheuttavat lisää toimituskuluja ja työtä. Tilattaessa useampi myyntierä kerralla ja harvemmin työkustannukset ovat pienemmät ja tuotteiden ostohinnat ovat alhaisemmat. Tämä aiheuttaa kuitenkin lisäkustannuksia, kun tuotteet seisovat varastossa, niitä joudutaan siirtämään ja hävikkiriski kasvaa.

Tavarankäsittelyn työvaiheet ovat lyhyitä ja toistuvia, sekä purettavaa tavaraa on paljon (kuva 1 ja 2). Tällöin pienen työvaiheen nopeuttaminen voi nostaa tehokkuutta merkittävästi. (Havumäki & Jaranka 2006, 144–145.) Saapuvien tavaroiden hyllytys on päivittäistä työtä, jota tehdään aukioloaikojen ulkopuolella ja asiakasta häiritsemättä (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 45).



Kuva 1. Kuorman purkua varastossa.



Kuva 2. Tyypillinen kuva päivittäistavarakaupan hyllystä.

## 2.1 Hyllytysprosessi

Myymälälogistiikan työvaiheita ovat: tilaaminen, tuotetietojen hallinta, tavaroiden käsittely, jätehuolto ja kassatoiminnot (Havumäki & Jaranka 2006, 145). Hyllyttäminen ja tuotteiden käsittely päivittäistavarakaupassa on hyvin työvoimavaltainen ja kallis päivittäinen prosessi. Tuotteiden käsittely aiheuttaa suurimman osan kauppaliikkeiden toimintakuluista. Kireässä kilpailutilanteesta yritykset joutuvat tehostamaan kustannusten hallintaa ja toimintaansa. Kustannusten säästämiseksi on tiedettävä, mistä osista hyllytysprosessi koostuu ja kuinka paljon ne vievät aikaa. Kun tiedetään paljonko kuorman purkuun ja hyllyttämiseen menee aikaa, niin tietoa voidaan käyttää työaikojen suunnittelussa. Hyllyttämiseen menevä aika vaihtelee paljon ja siksi olisi hyvä tietää keskivertoaika saapuvan tavarahan hyllyttämiseen. Hyllyttämisen suoritusnopeus vaikuttaa koko myymälän tehokkuuteen ja kannattavuuteen (Report Information from Pro Quest 2015, 3–4.)

Hyllytysprosessi on käsin tehtävä ja melko yksinkertainen prosessi (Report Information from Pro Quest 2015, 6). Hyllytysprosessi alkaa saapuvan kuorman siirtämisellä varastoon. Varastossa tuotteet järjestetään oikeaan järjestykseen ja vietään myymälään. Myymälässä tuotteet puretaan toimituspakkauksissa tai kuluttajapakkauksissa hyllykartan mukaisille paikoille. Tuotteet hyllytetään tulojärjestyksessä First-In-First-Out-periaatteella (FIFO). Samalla suoritetaan laadun tarkkailu ja päiväysten tarkistaminen. Prosessi päättyy tyhjen tuotepakkausten hävittämiseen. Prosessissa ei huomioida hyllyjen täydentämistä. (Report Information from Pro Quest 2015, 5.)

Hyllytysprosessi voidaan jakaa seitsemään osaan: pakkauksen avaaminen, kävely hyllyrivin luo, hyllypaikan etsiminen, hyllyn valmistelutyöt uusien tuotteiden täyttöä varten, uusien tuotteiden hyllyttäminen, vanhojen tuotteiden hyllyttäminen takaisin hyllylle ja jätteiden hävittäminen. Tuotteiden hyllyttäminen oikeassa järjestyksessä on tärkeää päiväysten, varaston arvon ja kustannusten takia. Hyllytysaika vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon purettavia pakkauksia on. Lisäksi hyllytysaikaan vaikuttaa pakkausten tilavuus, paino, kuljettu matka käytävillä, hyllyjen täyttöaste tavarahan täyttöhetkellä, henkilöstö ja toimitilat. (Report Information from Pro Quest 2015, 6.)

Report Information from Pro Quest -raportin (2015, 7) mukaan, kahden Eurooppalaisen päivittäistavaraketjun hyllytysajaksi mitattiin yhdeksässä ja viidessä eri tuoteryhmässä keskimäärin 57,31 sekuntia tilausriviä kohden. Hyllytysaika vaihteli 10 sekunnista (henkilökohtainen hygienia) 334 (kahvi) sekuntiin, keskihajonnan ollessa 36,6 sekuntia. Tässä tutkimuksessa toimituspakkauksia oli keskimäärin 1,3 tilausrivillä ja kuluttajapakkauksia keskimäärin 16 kappaletta. Tutkimuksen mukaan hyllytysprosessissa menee aikaa uusien tuotteiden hyllyttämiseen 48 prosenttia, pakkausten avaamiseen 20 prosenttia ja pakkausmateriaalien hävittämiseen 13 prosenttia eli yhteensä 81 prosenttia. Vastaavat ajat osaprosesseille olivat: täyttö 27,32 sekuntia, avaaminen 11,65 sekuntia ja jätteiden hävitys 7,28 sekuntia.

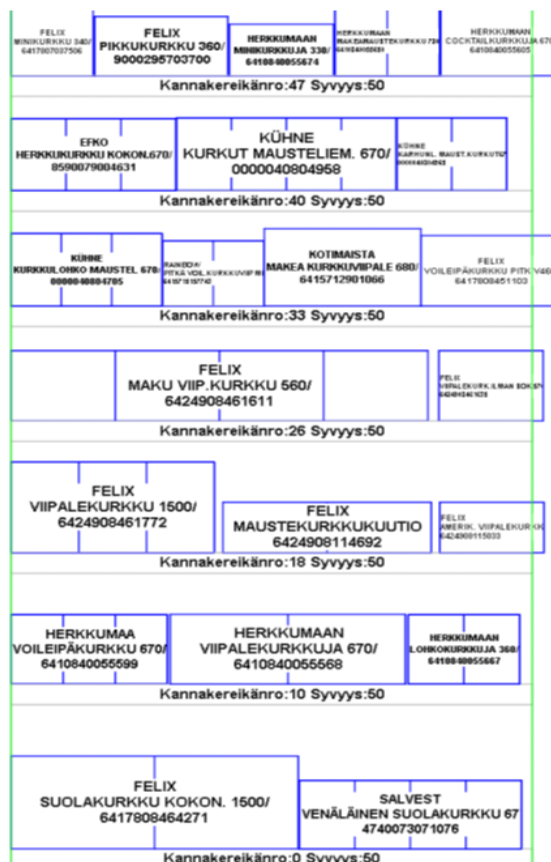
Report Information from Pro Quest -raportissa (2015, 12–14) havaittiin, että kahden myyntierän tilaaminen kerralla lisää hyllytystehokkuutta 13 prosenttia ja 8 myyntierän vastaavasti 4 prosenttia. Toinen tapa lisätä hyllytysprosessin tehokkuutta on lisätä kuluttajapakkausten määrää. Usein kuluttajapakkausten määrän päättää valmistaja, mutta kaupan omien merkkien kohdalla tämä on huomioimisen arvoinen asia. Kuluttajapakkauksia lisättäessä on huomioitava hyllymetrien riittävyys myymälässä.

## 2.2 Esillepanot

Tuotteet sijoitellaan kaupassa tuoteryhmittäin, joita ovat esimerkiksi pakasteet ja juomat. Selkeät ja loogiset esillepanot helpottavat asiakkaiden asiointia ja tuotteet löytyvät helposti. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 214–215.) Ketjumyymälöiden valikoima muodostuu ketjun valikoimasta, sekä myymäläkohtaisesta valikoimasta. Ketjuliikkeissä keskusliike suunnittelee ja päättää tuotevalikoimasta, hinnoista ja esillepanoista. (Havumäki & Jaranka 2006, 134–135.)

Tuotesijoitteluun vaikuttavat tuotteet, tila, myynti- ja katetavoitteet ja asiakaskierto (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 45). Myymälöiden tehtävänä ja vastuuna on toteuttaa ketjun esillepanoja tarkasti ja suunnitelmallisesti (Havumäki & Jaranka 2006, 134–135). Hyllykartat helpottavat myymälätyöskentelyä. Hyllykartoista selviää tuotteiden paikat ja asiakkaan kiertosuunta (Kuva 3). Tuotteet ovat samanlaisessa järjestyksessä samankokoisissa ketjumyymälöissä, mikä helpottaa asiak-

kaiden ostamista. Hyllykarttojen suunnittelussa otetaan huomioon myymälän imago ja asiakaslupaukset. (Havumäki & Jaranka 2006, 145.)

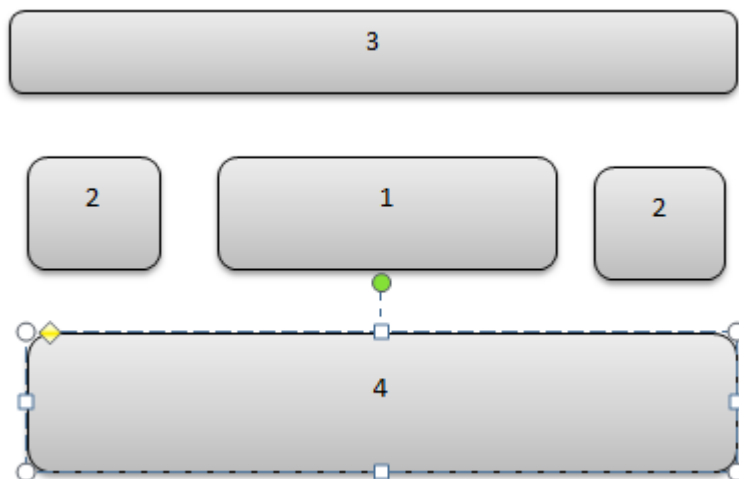


Kuva 3. S-ryhmän hyllykartta. (Tuhti 2015)

Hyllyesittelyssä noudatetaan pystysuoraa eli vertikaalista esittelyä ja vaakasuoraa eli horisontaalista esittelyä (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 45; Markkanen 2008, 127). Esillepanojen tarkoituksena on lisätä asiakkaiden mielenkiintoa ja ostohalua (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 46). Pystysuora esittely tuo eri merkit paremmin esiin ja sopii erityisesti uutuuksille. Asiakas voi myös yhdistellä eri tuotemerkkejä paremmin ja asiakas näkee saatavilla olevat tuotteet jo kauempaa. Pystysuorassa esillepanossa nopeasti kiertävät tuotteet voidaan sijoittaa alemmille hyllyille. Pystysuora esittely ei sovellu, jos hyllyssä on paljon eri laatuja tuotteita. Tällöin arvokkaan brandituotteen imago laskee. Lisäksi tuotteiden vertailu on hitaampaa. (Markkanen 2008, 127; Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 46.)

Vaakasuorassa esittelyssä pyritään runsauteen asettamalla samaa tuotetta paljon vierekkäin, jolloin se herättää ostohalua ja lisää heräteostoksia. Vaakasuorat esittelyt sopivat keskilattialle ja massoihin. Kauempaa katsottuna asiakkaan katse kiinnittyy vain silmän tasolla olevalle korkeudelle ja alimmat hyllyt jäävät havaitsematta. (Markkanen 2008, 127; Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 46.)

Hyllytasot voidaan jakaa tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten tuotteet menevät kaupaksi. Silmien ja käsien korkeudella sijaitsevat hyllyt myyvät parhaiten ja niihin sijoitetaan hyväkatteisia tuotteita. Jokapäiväiset ja välttämättömät tuotteet, sekä näkyvät isot pakkaukset voidaan sijoittaa ala- tai ylähyllylle. (Markkanen 2008, 127.) Oheisessa kuviossa (Kuvio 1) kuvataan parhaiten myyvät hyllyt, jossa numero yksi on paras myyntipaikka, kaksi toiseksi paras, kolme kolmanneksi paras ja neljä huonoiten myyvä hylly (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 47).



Kuvio 1. Hyllyjen myyntitehot (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 47).

Melotton (2007) tutkimuksen mukaan (kuvio 2) myynnillisesti paras paikka on toiseksi ylimmällä hyllyllä neljä. Toiseksi paras myyntipaikka on hyllyllä kolme. Kolmanneksi paras paikka on ylähylly. Toiseksi huonoin paikka on toiseksi alimmainen hylly. Alahylly myy kaikista huonoiten. (Markkanen 2008, 128.)



Hyllytaso	Tärkeysjärjestys	
Pää	5	3
Silmät	4	1
Kädet	3	2
Polvet	2	4
Jalat	1	5

Kuvio 2. Hyllytasojen tärkeys (Markkanen 2008, 128; soveltaen Melotto 2007).

### 2.3 Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard)

Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) kehittivät amerikkalaiset David Norton ja Robert Kaplan 1990-luvun alussa (Käki 2008, 81). Tulokortista voidaan seurata yrityksen menestymistä tunnuslukujen avulla (Tuomi 2005, 12). Tulokortti pohjautuu yrityksen visioon ja strategiaan (Lecklin 2002, 75). Se on strategiajohtamisen apuväline, jota käytetään parantamaan strategian toteutumista yrityksissä (Kaplan & Norton 2002, 4).

Tasapainotetussa tulokortissa on neljä näkökulmaa: talous, asiakas, prosessit, sekä oppiminen ja kehittyminen, joiden kautta yrityksen tai tulosityksikön tavoitteita johdetaan. Nimensä mukaisesti tasapainotettu mittaristo pyrkii tasapainoon kaikkien neljän osa-alueen välillä. (Käki 2008, 81.)

Taloudellinen näkökohta ilmentää sitä, miten yritys saa aikaan kestävää arvon nousua omistajille. Asiakasnäkökulma sisältää asiakkaille pidettävän arvolupauksen ja on siten merkittävä taloudelliseen tulokseen vaikuttava tekijä. Asiakkaalle annettu arvolupaus toteutetaan yrityksen sisäisissä prosesseissa. Onnistuneet tulokset mahdollistavat asiakasmäärän sekä tuloksen kasvun. Kestävä arvon kasvattaminen alkaa oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Organisaation kehittyminen ja oppiminen mahdollistavat tulosten kehittymisen kaikilla muilla osa-alueilla. (Kaplan & Norton 2004, 29.) Oppimisen ja kasvun näkökulma kertoo, kuinka yrityksen on kehityttävä, jotta visio ja strategia toteutuisi (Kaplan & Norton 2004, 30). Kaikkien osa-alueiden tavoitteet ovat yhteydessä toisiinsa syy ja seuraus ketjuilla. Organisaation kehittäminen parantaa prosesseja, mikä kehittää asiakkaisiin ja talouteen liittyviä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

Mittarit antavat tietoa yrityksen kilpailuasemasta ja menestyksestä. Tasapainotetun mittariston osa-alueet ovat tasapainossa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Siihen otetaan mukaan pehmeitä ja kovia mittareita, sekä taloudellisia ja ei taloudellisia mittareita. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 34–35.) Strategian perustana on yhdistää lyhyen aikavälin tavoitteet, kulujen vähentäminen ja pitkän aikavälin tavoite, liikevaihdon kehitys ja tuloksellisuus (Kaplan & Norton 2004, 34). Talousmittarit kertovat menneistä tuloksista ja tulevat tietoon viivästyksellä. Jos yritykset toimivat vain taloudellisten lukujen perusteella lyhyellä aikavälillä, voi pitkän tähtäimen arvot jäädä vähemmälle huomiolle. Balanced Scorecard-mittaristo käsittää menneisyydestä kertovat talouden mittarit ja tulevaisuuteen painottuvat mittarit. (Kaplan & Norton 2002, 4.)

Tasapainotetussa mittaristossa on kolme ajallista perspektiiviä: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Taloudelliset tunnusluvut kertovat tuloksen, joka on menneisyydestä. Asiakas- ja liiketoimintaprosessit kertovat kuluvan vuoden menestyksestä. Tunnuslukujen avulla tilanteeseen kyetään reagoimaan välittömästi. Henkilöstön oppimisen ja kehittymisen tulos näkyy tulevien vuosien myötä. (Lehtonen 2004, 57.)

Lehtosen (2004, 54) mukaan talousmittarit ilmentävät yrityksen tavoitteita. Asiaksnäkökulma kertoo, mitä yrityksen on tehtävä asiakkaiden silmin, jotta se noudattaisi strategiaansa. Sisäiset prosessit ilmentävät tärkeitä menestystekijöitä yrityksen ja asiakkaiden kannalta. Oppimisenäkökulma pitää sisällään henkilöstön kasvun ja kehittymisen. Ohjaavana tekijänä on visio: miten meidän tulee kehittyä, jotta visio saavutetaan.

Lecklin (2002, 75–76) mukaan tulokorttiin otetaan 15–25 strategisesti keskeistä mittaria, joille määritetään tavoiteluvut. Mittareita tulee olla sopiva määrä ja ne asetetaan kaikille alueille tasapuolisesti. Yleensä otetaan 2–5 mittaria jokaiseen näkökulmaan (Lehtonen 2004, 55). Käki (2008, 82) painottaa, että henkilökunnan olisi hyvä pystyä itse vaikuttamaan mittareihin.

Suoritusten mittaaminen on oltava käytössä organisaation kaikilla tasoilla. Tasapainotettua tulokorttia tulee käyttää kommunikointiin, tiedonkulkuun ja oppimi-

seen. Tulokortin ei tulisi olla vain johdon seurantajärjestelmä, vaan sen avulla pitäisi kertoa henkilökunnalle yrityksen strategiasta ja tavoitteista.

Tasapainotettuun tulokorttiin yhdistetään yleensä kolme epäkohtaa. Se on jäykkä, koska siinä on neljä näkökulmaa. Henkilöstö on vähäisemmässä roolissa ja vertailu eri yritysten kanssa on mahdotonta, koska tulokortti on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 36.)

### **2.3.1 Talousnäkökulma**

Tasapainotetussa tulokortissa taloudellinen näkökanta on yritysten ylimpänä tavoitteena. Taloudelliset mittarit kertovat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteuttaminen yrityksen tuloksen kehittymistä. Taloudelliset mittarit liittyvät usein yrityksen kannattavuuteen ja niitä mitataan muun muassa operatiivisella tuloksella ja sijoitetun pääoman tuotolla.

Liikkeyritykset voivat lisätä myyntiään keskittymällä nykyisiin asiakassuhteisiin, myymällä kokonaan uusia tuotteita tai laajentamalla myyntiä uusille asiakasryhmille. Tuottavuutta voidaan parantaa pienentämällä välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Tavoitteena on tuottaa enemmän tuotteita tai palveluja pienemmällä ihmis- määrällä, materiaaleilla, energialla ja varastoinnilla. Toiseksi tuottavuutta voidaan parantaa käyttämällä taloudellinen ja fyysinen omaisuus tehokkaammin hyödyksi. Oikeaan aikaan saapuvat toimitukset vähentävät varastokustannuksia ja mahdollistavat suuremman myyntitason. Ehkäisemällä laitteiston seisokit yritykset säästävät lisäinvestoinneilta. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Yrityksen talousstrategia on pohjimmiltaan hyvin yksinkertainen: ansaitakseen enemmän yrityksen on saatava lisää myyntiä tai karsittava kuluja. Toteutetut teot tuottavat yritykselle arvoa vain, jos ne kasvattavat myyntiä tai laskevat kustannuksia. Yrityksen tulos kehittyy siis kahden toiminnon, tulojen nousun ja tuottavuuden kehittymisen avulla. (Kaplan & Norton 2004, 58.) Myynnin kasvua edistävät toimenpiteet tuottavat tulosta yleensä pitemmällä ajanjaksolla, kuin tuottavuuden parantaminen. Ristiriitaa aiheuttavat pitkänaikavälin tavoitteet (kasvu) ja lyhyen aikavälin tuottavuustavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Tulojen kasvustrategia perustuu tulojen ja kannattavuuden parantamiseen. Se käsittää pitkäaikaisen arvonluonnin ja asiakkuuden arvon lisäämisen. Pitkäaikainen arvonluonti tarkoittaa tulojen hankkimista uusilta markkina-alueilta, uutuustuotteista tai uusista asiakkaista. Tämän strategian toteuttaminen vaatii muutosta ja sen toteutus kestää kauan. Asiakkuuden arvon lisääminen tarkoittaa, että yritys toimii nykyisten asiakkaiden kanssa ja keskittyy asiakassuhteiden parantamiseen ja syventämiseen esimerkiksi ristiin myynnin avulla. (Kaplan & Norton 2002, 94.)

Tuottavuusstrategiassa päämääränä on työtehtävien tehostaminen ja nykyisten asiakassuhteiden vahvistaminen. Pääpaino on kustannusten vähentämisessä ja tehokkuudessa. Tuottavuusstrategiassa on kaksi kohtaa: kustannusrakenteen parantaminen ja tehokas pääomien hyödyntäminen. Kustannusrakennetta parannetaan alentamalla suoria ja epäsuoria kustannuksia ja jakamalla yhteisiä resursseja muiden tulosityksiköiden kanssa. Pääomia voi tehostaa harkituilla hankinnoilla ja hävittämällä vaihto- tai kiinteää omaisuutta. (Kaplan & Norton 2002, 95.)

Taloudellisen näkökulman mittarit määrittävät strategisen suoritustason ja niihin pohjautuu muiden osa-alueiden tunnusluvut ja tavoitteet (Löfqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 36). Taloudellisilla tunnusluvuilla mitataan yrityksen suorituskykyä (Käki 2008, 82). Lehtosen (2014, 58) mukaan tunnusluvut antavat tietoa johdolle päätösten tueksi. Mittareiden ja tunnuslukujen tarkoitus on kuvata yrityksen toimintaa. Laadukas mittaristo kertoo toiminnan syistä ja seurauksista ja luo pohjan tavoitteille, suunnittelulle ja seurannalle.

Talouden osa-alueen mittarit ovat tyypillisimmin liikevaihto, pääoman tuotto, kate-tuotto, maksuvalmius ja vakavaraisuus (Lecklin 2002, 76). Kannattavuus, maksukyky ja vakavaraisuusaste kuvaavat yrityksen taloudellista tilannetta ja niistä voidaan asettaa tuloslaskelmaan ja taseeseen pohjautuvia tunnuslukuja. Kannattavuuteen liittyviä tunnuslukuja ovat liikevoittoprosentti, sijoitetun pääoman tuotto-prosentti (ROCE) ja oman pääoman tuottoprosentti (ROE).

**Liikevoittoprosentti** = Liikevoitto / Liikevaihto

**ROCE** = Sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Englanniksi return on capital employed

(Liikevoitto + Rahoitustuotot) / (Taseen loppusumma – Korottomat velat)

**ROE =** Oman pääoman tuotto prosentti. Englanniksi return on equity

(Voitto ennen satunnaisia eriä – verot) / Oma Pääoma

Sijoitettu pääoma sisältää oman pääoman ja vieraan pääoman, joka on korollista lainaa. Näin ollen sijoitettu pääoma käsittelee yrityksen kannattavuutta, sekä oman pääoma sijoittajien, että vieraan pääoma sijoittajien näkökulmasta. ROCE kuvastaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. ROE ilmentää liiketoiminnan kannattavuutta omistajien näkökohdasta. (Lehtonen 2004, 32–33.)

Lehtosen (2004, 33) mukaan maksukyky ja vakavaraisuus kertovat yrityksen rahoitustilanteesta. Maksuvalmius eli likviditeetti ilmaisee yrityksen kyvykkyyttä suoriutua maksuistaan (Kaipiainen 2008, 9). Quick ratio eli maksuvalmiussuhde kuvaa paljonko liikeyrityksellä on rahaa, sekä saamisia lyhytaikaisiin velkoihin verrattuna. Tunnusluku kuvaa yhtiön kassavalmiutta (Balance Consulting).

Lehtonen (2004, 33) selventää, että maksuvalmiutta voidaan arvioida Quick ratio ja Current ratio tunnusluvuilla.

**Quick ratio =** Rahoitusomaisuus / (lyhytaikaiset velat - Saadut ennakkomaksut)

**Current ratio =** (Rahoitusomaisuus + Vaihto-omaisuus) /  
Lyhytaikaiset velat

Quick ratio luvun ohjearvo on 1. Tällöin yrityksellä on rahaa saman verran velkojen maksamiseksi. Current ratio arvo ilmentää, kuinka hyvin yhtiö suoriutuu vaihto-omaisuuden arvo huomioiden lyhytaikaisen velan takaisin maksamisesta (Kaipiainen 2008, 16). Current ration ohjearvo on 2. Tunnuslukujen avulla kannattaa seurata arvon kehittymistä ja vertailla samoja toimialoja keskenään. Luvut kertovat vain tilinpäätöspäivän tilanteen, joten niihin on suhtauduttava kriittisesti. Current

ratio arvon muutoksia analysoidaan vaihto-omaisuuden, ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoajoilla. (Balance Consulting.)

Lehtosen (2004, 33) mukaan vakavaraisuus ilmentää yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuutta lasketaan seuraavilla tunnusluvulla:

**Omavaraisuusaste** = Oma Pääoma / Taseen loppusumma

**Velkaantumisaste** = Vieras pääoma / Oma pääoma

### 2.3.2 Asiakasnäkökulma

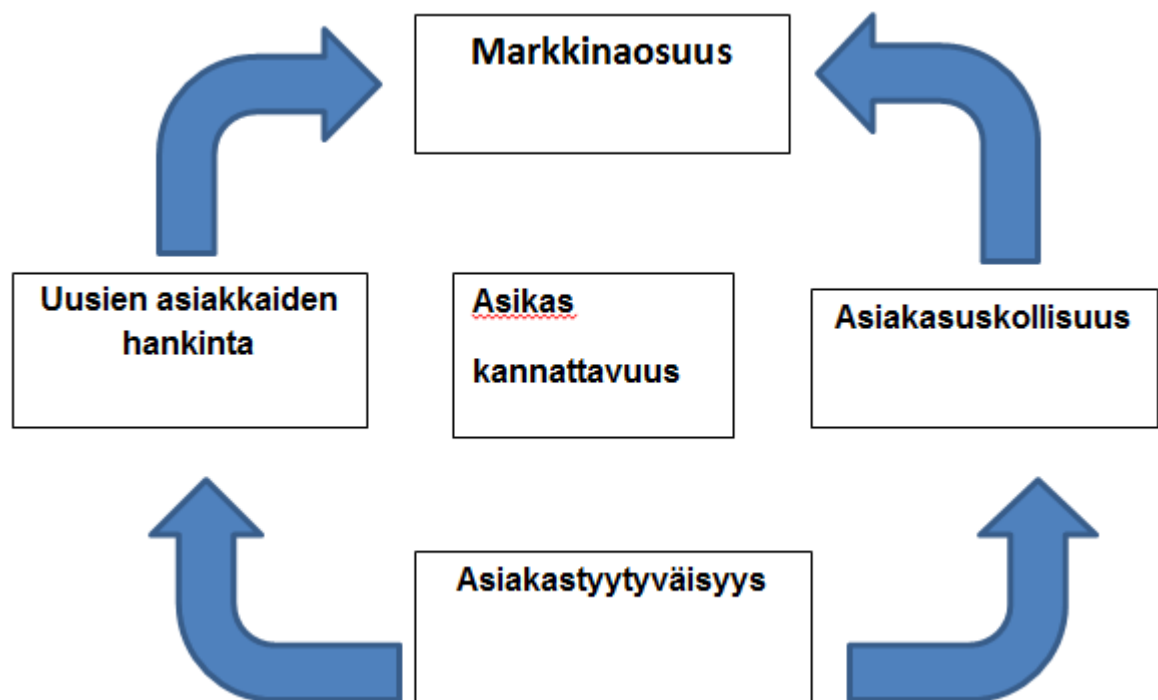
Asiakasnäkökulma sisältää tavoitteita, jotka organisaation on saavutettava saadakseen asiakkaita, hyväksyntää ja jatkuvuutta (Nair 2004, 23). Asiakasnäkökulma on tuloskortin ydin. Mittaristossa ilmaistaan, miten asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon. Yrityksen prosessit ja kehittäminen kohdentuvat asiakasnäkökulman mittareihin. Yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluja kustannustehokkaasti. Yritysten tavoitteena on lisätä asiakkaiden sitoutumista ja ostouskollisuutta. Tämä edellyttää asiakkaan ostoprosessin tunte-  
musta ja tietoa siitä, miten yrityksen tuote tai palvelu tehoaa asiakkaaseen. Yrityks-  
asiakkaalle myytäessä on tärkeää tiedostaa, onko myytävä tuote merkittävässä  
roolissa asiakkaan omassa tuotantoprosessissa, vai onko tuote vähemmän merki-  
tyksellinen ja esimerkiksi helposti vaihdettavissa. Asiakkaan ostopäätökseen vai-  
kuttaa hinta, laatu, toiminnallisuus, toimitusehdot, imago, suhteet ja tunne. Näiden  
perusteella määritetään asiakas- ja markkinointistrategiat.

Analyysin tulisi perustua asiakkaiden arvoihin. Niiden pohjalta nimetään asiakas-  
kohderyhmät, kilpailukeinot, normit ja säännöt. Asiakasnäkökulman mittarit tulisi  
pohjautua yrityksen strategiaan valintoihin ja edustaa kokonaisvaltaisesti asiakas-  
näkökulmaa. (Olve, Roy & Wetter 1998, 59–60.)

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 26–27) mukaan mittarit voidaan jaotella pe-  
rusmittareihin ja asiakaslupauksien mittareihin. Perusmittarit kuvaavat markkina-  
osuutta, asiakastyytyväisyyttä, kannattavuutta asiakasta kohden, asiakasuskolli-

suutta ja uusien asiakkaiden määrää. Ne ilmentävät yrityksen menestymistä markkinoilla ja asiakaspinnassa yrityksestä päin katsottuna.

Asiakaslupauksen mittarit kertovat, mitä yrityksen tulisi tehdä, jotta asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus kehittyisivät, yritys saisi uusia asiakkaita ja kasvat-taisi markkinaosuuttaan (Kuvio 3). Näitä mittareita ovat yleisimmin tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu, asiakassuhteeseen liittyvät tekijät esimerkiksi vastausaika tai asiakaspalvelu, sekä yritysimage ja brändi. Nämä asiakaslupaukset ja niiden mittarit kuvaavat kilpailustrategian ytimen vastaamalla kysymykseen, miten pärjäämme kilpailussa. Asiakaslupausten mittarit edustavat asiakasnäkökulmaa.



Kuvio 3. Asiakas näkökulma-ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996, 68).

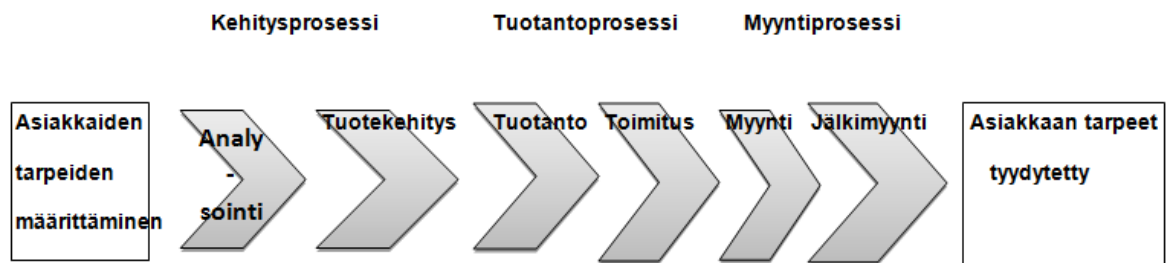
### 2.3.3 Prosessinäkökulma

Yrityksen hyvä ja tavoitteellinen perus tekeminen mahdollistaa asiakastyytyväisyyden toteutumisen ja taloudellisen menestymisen. Yrityksen sisäisten prosessien, menetelmien, tapojen ja kulttuurin pitäisi tukea yrityksen antamia asiakaslupauksia. (Nair 2004, 23.) Prosessi näkökulma sisältää yrityksen sisäisiä prosesseja,

joissa yrityksen täytyy menestyä, jotta taloudellisiin päämääriin ja asiakasnäkökulman tavoitteisiin päästään (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27).

Prosesseiden avulla tyydytetään asiakkaiden tarpeet ja tuotetaan heille arvoa siten, että omistajien tavoitteet saavutetaan. Prosessimittarit vastaavat siis kysymykseen, mitkä prosessit tuottavat asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä arvoja. Vastauksen löytämiseksi on tiedettävä yrityksen prosessit yleensä. (Olve, Roy & Wetter 1998, 59–60.)

Porterin (1985) arvoketjumallissa (Kuvio 4) kuvataan kaikki vaiheet asiakkaiden tarpeiden määrittelystä, analysointiin, tuotekehitykseen, tuotantoon, toimitukseen, myyntiin ja jälkimyyntiin. Prosessi etenee asiakkaiden tarpeiden määrittelystä kehitysprosessiin, tuotantoprosessiin ja myyntiprosessiin, loppuen asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Analysoinnin tarkoituksena on poistaa ne prosessit, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Tärkeimpiä ovat asiakasmäärän kehitykseen ja asiakasuskollisuuteen vaikuttavat prosessit. Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tuotantoprosessin vaiheet tuotanto ja jakelu, sekä jälkimarkkinointi. Lisäksi tuotekehityksen tulisi pohjautua kohderyhmän tarpeisiin. (Olve, Roy & Wetter 1998, 61.)



Kuvio 4. Arvoketju (Porter 1985, Olve, Roy, Wetter 1998, 61, Kaplan & Norton 1996, 96).

Kaplan ja Norton (1996, 96–97, Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28) jakavat samoin sisäiset prosessit kolmeen osaan: innovaatioprosessiin, toimintaprosessiin ja asiakaspalvelu prosessiin. Innovaatioprosessissa tuotekehittelijät etsivät uusia tuotteita tai palveluja, joita ihmiset tarvitsevat tai haluavat. Tuotteelle tai palvelulle luodaan tarve. Toisessa tuotantoprosessin vaiheessa tuotteet valmistetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Toiminnallisuuden tehokkuus, valmistus- ja jakelukustannus-



ten vähentäminen ovat tärkeitä tavoitteita, mutta ne ovat vain yksi osa koko arvoketjussa. Kolmas tärkeä osa-alue on varsinaisen myynnin jälkeen tapahtuva palvelu. Yritykset voivat tarjota esimerkiksi käyttöapua, tukipalveluita tai nopeaa huoltopalvelua. Kaikki arvoketjun vaiheet lisäävät arvoa asiakkaille, jolloin he käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluita todennäköisemmin uudestaan.

Kaplan ja Norton (1996, 97–98) painottavat, että innovaatioprosessin tehokkuus ja täsmällisyys ovat päivittäisiä prosesseja tärkeämpiä. Erityisesti tämä korostuu lääketeollisuudessa, tietotekniikan alalla ja korkean teknologian yrityksissä. Tuotekehitys ja innovaatiot muodostavat suurimman osan kuluista innovaatioprosessin alkuvaiheessa. Innovaatioprosessi muodostuu kahdesta osasta markkinatutkimuksesta ja hinnan määrittämisestä, sekä tuotteen tai palvelun luomisesta.

Asiakkaiden tarpeet on tiedettävä, jotta yritykset voivat vastata niihin uusilla tuotteilla tai palveluilla. Tiedot kilpailumarkkinoista ja asiakaskohderyhmistä luovat perustan tuotekehitykselle ja menestyminen innovaatioissa tuovat kilpailuetua yrityksille. (1996, 99.) Ongelmana innovaatioprosessissa on kulujen ja tuottojen suhde ja niiden mitattavuus (1996, 100). Investoinnin takaisinmaksu aikaa voidaan mitata Break-Even Time Metric mittarilla (BET). Taulukko näyttää, kuinka monta päivää menee, jotta tuotteen tuotot kattavat tuotekehityskustannukset kehitystyön alusta lähtien. BET antaa tietoa tuotekehitysprosessista, investointikustannuksista, kannattavuudesta, ja rohkaisee lanseeraamaan uutuudet nopeammin markkinoille. (1996, 102.)

Kaplan ja Norton (1996, 104–105) mukaan tuotantoprosessi alkaa asiakkaan antamasta tilauksesta ja päättyy tuotteen, tai palvelu yrityksessä palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Tuotantoprosessin luonteeseen kuuluu tehokkuus, tasaisuus ja oikea aikainen toimitus. Tuotantoprosessin toistuvuuden vuoksi johdon on helppo ohjata tilausprosessia, myyntiä, valmistusta ja jakelua. Tuotantoprosessia valvotaan talouden tunnusluvuilla, kuten budjetilla, sekä kiinteillä ja muuttuvilla kustannuksilla. Lyhyellä tähtäimellä työvoima- ja konekustannusten, sekä tuotteen kapalekustannusten minimointi voi johtaa laadun, asiakaspalvelun ja toimitusaikojen heikkenemiseen. Perinteisen tehotuotannon lisäksi yritykset voivat erikoistua tuottamaan hyväkatteisia tuotteita tai palveluja tietyille kohderyhmälle. Tulokortin tun-

nuslukujen olisi hyvä joustaa ja ottaa erilaisia arvoja huomioon myös sisäisissä prosesseissa.

Kaplan ja Norton (1996, 105–106) mukaan sisäinen prosessi päättyy varsinaisen myynnin jälkeen tapahtuvaan asiakaspalveluun, johon luetaan takuu, neuvonta, huolto, reklamaatiot ja laskutus. Yritykset voivat saada erittäin hyvän maineen panostamalla asiakaspalvelun laatuun ja ystävällisyyteen.

### **2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

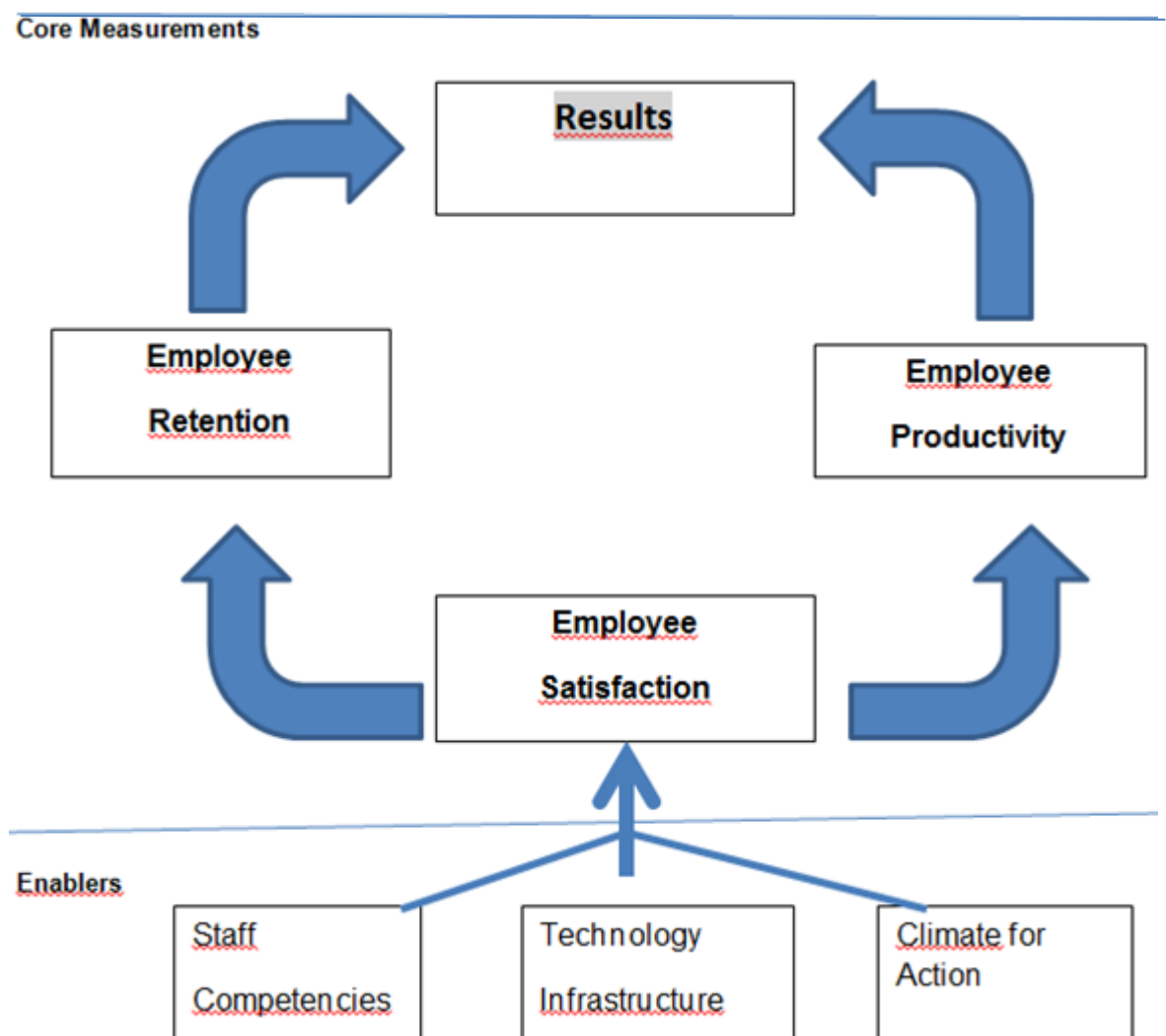
Tuloskortin neljäs näkökulma oppiminen ja kasvu innoittavat saavuttamaan hyviä tuloksia kaikilla muilla osa-alueilla. Yritysten pitää tähdätä tulevaisuuteen ja erityisesti ihmisiin, jotta taloudellinen kasvu olisi mahdollista. (Kaplan & Norton 1996, 126–127.) Oppimisen ja kasvun mittareiden kautta yrityksen pitäisi pystyä kehittämään ja tuottamaan arvoa omistajille. Mittarit ilmentävät aineettoman pääoman kehittämiseksi asetettuja tavoitteita, joiden hyödyt näkyvät usein pidemmällä tähtäimellä. Siksi on erittäin tärkeää, että oppiminen ja kehittäminen ovat osa yrityksen strategiaa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28–30.)

Kaplan ja Norton (1996, 127) mukaan oppiminen ja kasvu muodostuvat pääpiirteissään kolmesta tekijästä: työntekijöiden ominaisuuksista, tietojärjestelmistä, sekä motivaatiosta ja kulttuurista (Kuvio 5). Prosessien ja asiakastyytyväisyyden kehittämisessä avainasemaan nousevat idearikkaat työntekijät, jotka ovat päivittäisissä yrityksen prosesseissa mukana, lähellä asiakkaita.

Kaplan ja Norton (1996, 129–131) painottavat, että työntekijöiden tyytyväisyys, pysyvyys ja tuotteliaisuus ovat ydintekijöitä oppimisessa ja kasvussa. Tyytyväiset ja hyvän moraalin omaavat työntekijät luovat pohjan tuottavuuden kasvulle, reaktioherkkyydelle, laadulle, hyvälle asiakaspalvelulle ja tyytyväisille asiakkaille. Yritysten kannattaa investoida ammattitaitoisen henkilökunnan pysyvyyteen. Avaintyöntekijät omaavat yrityksen arvot, valtavasti tietotaitoa, kokemusta prosesseista ja herkkyyttä huomioida asiakkaiden tarpeita. Työntekijöiden kehittyneet taidot, moraalit ja innovaatiot, sekä toimivat sisäiset prosessit ja tyytyväiset asiakkaat luovat perustan työntekijöiden tuotteliaisuudelle ja tehokkuudelle. Yleisin henkilökun-

nan tuottavuuden mittari on tuotto henkilöä kohti. Salliva yrityskulttuuri, jossa työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja toimia oma-aloitteisesti, sekä tiimityö mahdollistaa organisaation menestymisen ja tavoitteisiin pääsyn (1996, 136, 143).

Tietojärjestelmien hyödyntäminen korostuu asiakaspalvelutyössä, jolloin ajantasainen tieto on helposti saatavilla sitoutuneiden ja innostuneiden työntekijöiden käyttöön. Asiakastietoja hyödyntämällä voidaan tyydyttää asiakkaiden nykyiset ja kehittyvät tarpeet. Asiakkailta saaduilla palautteilla voidaan kehittää tuotteita ja asiakaspalvelua, sekä jakelua paremmaksi. (1996, 134–136.)



Kuvio 5. The Learning and Growth Measurement Framework (Kaplan & Norton 1996, 129).

### 3 VÄHITTÄISKAUPPA

Vähittäiskauppa on palveluelinkeinojen suurin ala, joka kehittyy ja kansainvälistyy vauhdilla. Kaupan alan työntekijöiltä vaaditaan monipuolisuutta, erikoisosaamista, kielitaitoa, tehokkuutta, myyntihenkisyyttä ja asiakaspalvelutaitoja. Kaupassa päivä koostuu tehokkaasta työn tekemisestä ja asiakaspalvelusta. Kaupan tehtävä on tuoda tuotteita kuluttajan saataville ja helpottaa asiakkaan arkea. Kauppa perustuu tuotteiden ostamiseen ja myymiseen. Tukkuhinnan ja myyntihinnan erotuksella maksetaan kaikki toiminnasta aiheutuvat kustannukset. (Retail Kaupan työt ja toiminta 2006, 3, 8.)

#### 3.1 Vähittäiskauppa

Vähittäiskauppa jaetaan päivittäistavara-, tavaratalo- ja erikoistavarakauppaan. Kaupan tärkein tehtävä on tavaroiden myyminen, mutta yhä enemmän myymälöistä saa muun muassa veikkauksen ja postin palveluita. Kaupan täytyy toimia kannattavasti ja tehokkaasti. Suomessa pitkät välimatkat ja harva asutus aiheuttavat lisää kustannuksia ja heikentävät kannattavuutta, sekä saatavuutta maaseudulla ja pienillä asuinalueilla. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10–11.)

Kauppa kuuluu palveluelinkeinoihin ja sen on sopeuduttava toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kaupan on sopeuduttava väestön rakenteen muutokseen, muuttoliikkeeseen, kulutuksen muutoksiin, kuluttajien ostokäyttäytymisen ja valintaperusteiden muutoksiin, lainsäädäntöön, kilpailuoikeudellisiin säädöksiin, aukiorajoituksiin, valikoimien kasvuun, tavarantoimituksiin, teknologian uudistamiseen, kilpailun muutoksiin ja kaupan toimintaedellytyksiin. Lisäksi valtio ja kunnat vaikuttavat kauppojen toimintaan lainsäädännön, yhdyskuntasuunnittelun ja kaavoituksen avulla (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10, 12, 13).

Kaupan alan työntekijät ovat palvelualalla. Kauppa on toiseksi suurin toimiala Suomessa ja työllistää noin 240 000 työntekijää, joista 113 000 on vähittäiskaupan palveluksessa ja 75 000 tukkukaupassa. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10, 15.)

Kaupan tuottavuus Suomessa on Euroopan keskitasolla. Suomi pärjää työn tuottavuudessa keskiarvoa paremmin, mutta muu tuottavuus on alhaisemmalla tasolla. Työn tuottavuus, tehokkuus ja kannattavuus ovat merkittäviä kilpailutekijöitä, joilla kauppaliikkeet pystyy vastaamaan markkinoille tulevien yritysten aiheuttamaan kilpailutilanteeseen.

Suomalaisen vähittäiskaupan toimintaympäristö ja kilpailu on muuttunut merkittävästi uusien ulkomaisten toimijoiden myötä. Kilpailun kiristymisen on vaikuttanut tehokkuuden lisääntymiseen, kustannusten karsimiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen ketjuliikkeissä, jotta kuluttajahinnat pysyisivät kilpailukykyisinä. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 16–17.) Kansainvälistyminen vaikuttaa resurssien parempaan käyttöön, hintatason laskuun ja kannattavuuden heikkenemiseen. Hintataso vaikuttaa kaupan omien merkkituotteiden ja halpamerkkien kasvuun, sekä tiettyjen tuoteryhmien tuotemäärän laskuun. Tulevaisuudessa kansainvälistyminen vaikuttaa suomalaisten tuotteiden vähenemiseen, elintarvikkeiden laadun heikkenemiseen, isompien hankintayhtiöiden perustamiseen, myymäläverkoston vähentymiseen ja kannattavuuden heikkenemiseen. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 25.)

Lisäksi ulkomaisista verkkokaupoista ostetaan 1,2–1,6 miljardilla eurolla, joka on 44 prosenttia internetissä tehtävistä ostoista. Suomessa vuonna 2014 tuotteita ostettiin internetistä 3,6 miljardilla eurolla ja palveluja 6,9 miljardia euroa, yhteensä 10,5 miljardia euroa. (Verkkokauppa haastaa 2015, 4.)

### **3.2 Päivittäistavarakaupan ketjut**

Kauppa lisää toiminnan tehokkuutta ketjuliiketoiminnalla. Ketjujen osuus Suomen päivittäistavarakaupan myynnistä on 95 prosenttia. (Hokkanen & Karhunen 2014, 48.) Päivittäistavaroita (elintarvikkeet ja päivittäiset kulutustuotteet) myytiin Suomessa vuonna 2014 yli 16 miljardia euroa. Myynti kasvoi 3 prosenttia, mutta myynnin volyymi pysyi viime vuoden tasolla. (Kauppa.fi.) Volyymit ovat kehittyneet päivittäistavarakaupassa vain 0,1 prosenttia viimeiset kolme vuotta. Kuluttajille tärkeimmäksi valintakriteereiksi ostopaikan suhteen ovat nousseet hinta-

laatusuhde ja hinta. (Puutarhasanomat 2015, 10; Retail Kaupan työt ja toiminta 2006, 11.)

Suurimmat ketjut päivittäistavaramyynniltään ovat S-market, Prisma, K-supermarket, K-citymarket ja K-market. Vuonna 2014 myyntiä kasvattivat vain Prisma ja K-supermarket. Parhaimmat myynnin kehitykset kaikista kaupan ketjuista tekivät Lidl, Sale ja Siwa. (Puutarhasanomat 2015, 10.)

S-ryhmän markkinaosuus 2014 Nielsenin päivittäistavarakaupan myymälärekisterin (Taulukko 1) mukaan on 45,7 prosenttia, jossa oli kasvua 0,1 prosenttiyksikköä. K-ryhmän markkinaosuus on 34 prosenttia, jossa oli laskua 0,7 prosenttiyksikköä. Suomen Lähikauppa Oy:llä on 7 prosentin markkinaosuus, joka myös aleni 0,3 prosenttiyksikköä. Lidlin markkinaosuus on 6,6 prosenttia ja kasvoi parhaiten 1,1 prosenttiyksikköä. Muiden päivittäistavarakaupan liikkeiden osuus pysyi samana 6,8 prosentissa. (Kauppa.fi.) Näistä suurimpana Stockmann, Tokmanni, M-ketju, Minimani ja muut liikkeet (PTY).

Taulukko 1. Markkinaosuudet päivittäistavaramyynnistä 2014 (PTY, Kaupan liitto)

Ryhmä	Markkinaosuus %	Muutos
S-ryhmä	45,70 %	0,10 %
K-ryhmä	34,00 %	-0,70 %
Suomen Lähikauppa Oy	7,00 %	-0,30 %
Lidl Suomi Ky	6,60 %	1,10 %
Muut yksityiset	6,80 %	0,00 %

### 3.3 S-ryhmä

SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta on perustettu vuonna 1904. S-ryhmä muodostuu 20 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisosuuskaupasta, sekä

SOK:sta tytäryhtiöineen. SOK tarjoaa osuuskaupoille hankintaa, tuki- ja asiantuntijapalveluita, ketjuohjausta, sekä kehittää ketjutoimintaa. Osuuskaupat omistavat keskusliike SOK:n.

S-ryhmä toimii päivittäistavara-, käyttötavara-, liikennemyymälä-, matkailu- ja ravintola-alalla, sekä autokaupan ja maatalouskaupan alalla. S-ryhmän toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajille. SOK toimii myös Baltiassa ja Pietarissa. (S-kanava.fi. Osuuskaupat.)

S-ryhmän logistiikkaa hoitaa tytäryhtiö Inex Partners Oy päivittäistavaroissa ja Intrade Partners Oy käyttötavaroissa. Polttoainehankintaa hoitaa North European Oil Trade Oy (Neot), joka on St1:n ja SOK:n yhteisomistuksessa. (Hokkanen & Karhunen 2014, 48.)

S-ryhmällä on yli 1600 toimipaikkaa ja jäseniä yli 2 miljoonaa. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, jotka toimivat alueellisesti omilla liiketoiminta-alueillaan. Asiakasomistajana jäsen saa monipuolisia palveluja ja etuja, bonus-ta, osuusmaksun korkoa, s-pankin palveluita, sekä maksutapaetua maksaessaan s-etukortilla. Osa osuuskaupoista maksaa omistajille kerran vuodessa ylijäämän palautusta ostojen suhteessa. Lisäksi asiakasomistaja voi vaikuttaa äänestämällä edustajiston vaaleissa tai lähtemällä ehdokkaaksi.

Tunnettuja ketjuja ovat Prisma-, S-market, Sale, ja Alepa pääkaupunkiseudulla. Rautakaupan ketjuja ovat Kodin Terra ja S-rauta. Tavaratalokaupasta tunnetaan Sokos ja Emotion. Liikennemyymäläketjuja ovat Abc, sekä hotelleja Sokos Hotel ja Radisson Blu Hotels. Ravintolaketjuja ovat muun muassa Rosso, Buffa, Amarillo, Fransmanni, Memphis, ja Coffee House. S-ryhmään kuuluu myös S-pankki.

S-ryhmän myynti vuonna 2014 oli noin 11,2 miljardia euroa ja tulos 274 miljoonaa euroa. Työntekijöitä oli 40 000 vuonna 2014. (S-kanava.fi. Osuuskaupat.) S-ryhmä on suurin kaupan ketju Suomessa 45,7 prosentin markkinaosuudella (2014). (Hokkanen & Karhunen 2014, 48.)

### 3.4 Pirkanmaan Osuuskauppa

Pirkanmaan Osuuskauppa on S-ryhmään kuuluva, jäsenten omistama paikallinen, suomalainen yritys, joka toimii päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, ravintola-kaupan sekä polttoneste- ja liikennemyymäläkaupan alalla. Pirkanmaan Osuuskaupan toiminta on alkanut vuonna 1904 Toijalan Osuuskaupasta. 1980-luvulla tehdyssä fuusiossa yhdistettiin eri paikallisosuuskaupat ja Pirkanmaan Osuuskauppa perustettiin 24.9.1983. (S-kanava. Pirkanmaan Osuuskauppa.)

Pirkanmaan Osuuskaupalla on yli 179 000 asiakasomistajaa, joka on 68 prosenttia Pirkanmaan alueen talouksista. Bonusmyynnin osuus oli 83 prosenttia kokonaisy-myynnistä vuonna 2014. Toimipaikkoja on 106 kappaletta (Kuva 4, 5), joihin kuuluvat Prismat, Sokos, Kodin Terra, Emotionit, S-marketit, Salet, ravintolat ja ABC-liikenne-myymälät.

Pirkanmaan Osuuskaupalla oli 2 958 henkilöä töissä vuonna 2014, joista kokoaikaisia oli 23,2 prosenttia ja osa-aikaisia 76,8 prosenttia. Liikevaihto oli vuonna 2014 791,2 milj. euroa, jossa oli kasvua 0,3 prosenttia. Päivittäistavarakaupan myynti kasvoi 2,5 prosenttia, yleistä keskiarvoa paremmin, joka oli 0,3 prosenttia. Polttonestekaupan volyymit pysyivät samalla tasolla, mutta liikevaihto pieneni 0,9 prosenttia. Käyttötavarakaupassa myynti väheni ja ravintola alalla liikevaihto laski heikon taloustilanteen ja yleisten ongelmien vuoksi.

Tulevaisuuden näkymät ovat yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi maltilliset vuodelle 2015. Päivittäistavarakaupassa kilpailu kiristyy ja hinnat laskevat, joten kasvutavoite on alle 2 prosenttia. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2014, 3, 8, 9.)



<p><b>* S MARKET</b> 26 S-marketia</p>	<p><b>* Sale</b> 26 Salea</p>
<p><b>* PRISMA</b> 6 Prismaa (joissa 5 Prismojen ravintolamaailmaa)</p>	<p><b>* ABC!</b> 8 liikennemyymälää, (joissa 7 marketia, 7 ABC-ravintolamaailmaa ja 1 Deli Viinikassa) 24 automaattiasemaa 2 venetankkausasemaa</p>
<p><b>* kodin terra</b> Kodin Terra</p>	<p><b>* emotion</b> KAIKKI KAUNEDESTA 2 Emotionia</p>
<p><b>* SOKOS</b> Sokos Herkku Sokos Ravintola Herkku Sokos kahvila-ravintola 4. krs Jäätelökahvila Caffe Patio</p>	<p><b>* RAFLAAMO.FI</b> KAIKKI S-RYHMÄN RAVINTOLAT TÄSKUSSÄ 4 ruokaravintolaa 5 seurusteluravintolaa 1 kahvila</p>

Kuva 4. Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikat (Pirkanmaan Osuuskauppa vuosikertomus 2014).



Kuva 5. Toimipaikkakartta (Pirkanmaan Osuuskauppa yritysesitys 2015).

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET**

Tämä opinnäytetyön luku sisältää tietoa kehitystyöstä. Toimeksiantajan pyynnöstä se on salainen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektin aikana kehitettiin hyllytystehokkuusmittari, joka lisättiin tuloskortin tunnusluvuksi. Hyllytystehokkuusmittariin selvitettiin ja laskettiin myymälöissä olevien palveluiden, kuten palvelutiskin, pankin, keräilyn ja postin työtunnit. Hyllytystehokkuusraportin suunnittelussa käytettiin pohjatietona Osuuskauppa Keskimaan hyllytystehokkuusraporttia.

Tutkimuksessa tutkittiin lisäksi hyllytystehokkuutta erilaisissa päivittäistavarakauppan yksiköissä mallintamalla ja haastattelemalla. Tutkimuksessa selvitettiin yksiköiden tehokkuutta ja selvitettiin uusia tehokkaampia työtapoja. Hyllytysprosessin mallintamiseen suunniteltiin lomake, johon myymälän hyllytysprosessin työvaiheet kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Mallinnukset tehtiin Osuuskauppa Keskimaalla, Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa, sekä Pirkanmaan Osuuskaupassa.

Tutkimuksen aikana saatiin tietoa myymälätyöskentelystä ja erityisesti tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan tehokkaissa yksiköissä työ oli hyvin ohjeistettua ja organisoitua, henkilökunta oli tekevää, työntekijöiden sopimustuntirakenne oli hyvä ja varasto- ja myymälätilat olivat siistit, sekä sopivan kokoiset.

Päivittäistavarakaupan hyllytystehokkuus on ajankohtainen ja tärkeä aihe. Kilpailutilanteen kiristymisen ja yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi myynti euroja ja myyntikatetta ei kerry edellisten vuosien tapaan. Hyllytystehokkuus on parempi mittari vertailtaessa tehokkuutta, kuin kaupan alalla yleisesti käytetty myynti / tehty työtunti.

Jos volyymi (kilot ja litrat) kasvaa suhteessa myyntiin, niin työtä kuorman purkamiseen menee enemmän, ja tunteja pitäisi periaatteessa lisätä. Tämä on taas haasteellista kannattavuuden kannalta (Haapanen 2015). Volyymi bisneksessä onkin tärkeä miettiä kaikkia keinoja työn tehostamiseksi, jotta työt saadaan tehtyä ja myymälöiden hoitotaso, sekä asiakaspalvelun taso pidettyä hyvänä. Kustannustehokkuus lähtee pienistä asioista, ovatko toimituspakkaukset pieniä vai isoja ja myydäänkö elintarvikkeita massoista (Mäki-Ullakko 2015).

## 5.1 Hylllytystehokkuusmittari

Hylllytystehokkuusmittari otettiin käyttöön vuonna 2015 tulokortissa ja sitä voidaan pitää tasapuolisena ja vertailukelpoisena mittarina vertailtaessa eri yksiköiden tehokkuutta, koska siitä on vähennetty palvelutunnit pois. Tehokkuuden kehittämisessä on otettava huomioon yksiköiden erilainen henkilöstörakenne ja suunniteltava tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Hylllytystehokkuusmittari on tässä hyvä apuväline varsinkin keskitason alapuolelle jääville yksiköille. Hylllytystehokkuusmittaria voidaan pitää luotettavana. Aihetta on aikaisemmin tutkittu Osuuskauppa Keskimäällä vuonna 2011 ja Pirkanmaan Osuuskaupassa 2013 ja 2014 ja saadut tulokset ovat vertailukelpoisia ja toistettavissa. Hylllytystehokkuuden rajaksi tulokorttiin laitettiin kaikkien Pirkanmaan Osuuskaupan tulosityksiköiden keskitason arvo.

Hylllytystehokkuusmittarin ymmärrettävyyttä pitäisi avata enemmän päälliköille ja henkilökunnalle (Haapanen 2015). Päälliköille olisi hyvä järjestää teemakoulutusta pidemmällä aikajaksolla, jossa olisi erilaisia tehtäviä koulutusten välillä. Pidän tärkeänä yhteistyötä tehokkaiden yksiköiden kanssa, jolloin käytännön tehokkuus konkretisoituu paremmin esimiehille ja asiaan sitoutuu paremmin. Henkilökunnalle tai esimiehille voisi järjestää työpäiviä toisissa tehokkaammissa yksiköissä. Työpäivä olisi hyvä videoida tai valokuvata ja näyttää koko henkilökunnalle palaverissa. Tästä jatkokehittelyä voisi tehdä HR- osasto.

## 5.2 Uusi teollisten elintarvikkeiden hylllytystapa

Projektin aikana testattiin Osuuskauppa Keskimäällä käytössä olevaa teollisten elintarvikkeiden ja non food tuoteryhmän hylllytystapaa kahdessa S-marketissa. Hylllytystavan muutoksen tavoitteena on kuorman purun tehostaminen ja myymälän siisteystason ylläpitäminen. Toimintatavassa työnjohto ja työn ohjaus ovat keskeisessä roolissa. Työvuorossa pitää olla aina vastaava henkilö paikalla. Toimintamallissa työt on jaettu selkeästi tavarankäsittelyyn, hylllytykseen ja rahastukseen. Työtä tehdään systemaattisesti, vältetään turhia askeleita ja keskeytyksiä, kaikki työvälineet ovat lähellä tai mukana ja kassatyöskentelyyn on sisällytetty muita tehtäviä. Malli soveltuu S-market kokoluokkaan ja isompiin Saleihin. Toimintatapa vaatii varastotilaa saapuvan kuorman käsittelylle ja edellyttää noin 2000 euron

kalustehankinnat (metrokärryt). Hyllytystä voidaan tehdä myös myymälän puolella, jos varastotiloja ei ole. (Hieta-aro 9.4.2015, muokattu Osuuskauppa Keskimaa)

### 5.2.1 Hyllytysmallin hyödyt

Toimintamallin hyötyjä voidaan tarkastella asiakas-, henkilöstö-, toiminnallisuus- ja talousnäkökulmasta. Asiakasnäkökulmasta myymälä on siistimpi koko päivän, koska käytävillä ei ole kuormalavoja, rullakoita ja pahvi tai muoviroskia. Metrokärri vie käytävällä vähemmän tilaa ja on helpommin siirrettävissä, jos asiakas tarvitsee tuotetta metrokärryn takana olevalta hyllyltä. Lisäksi asiakas voi ottaa haluamaansa tuotetta helposti kärrestä, jos tuote sattuu olemaan loppu varsinaiselta hyllypaikalta. Toimintamallin avulla tuotteet puretaan nopeammin hyllyyn, jolloin saatavuus paranee ja myymälän siisteystaso nousee.

Henkilöstönäkökulman hyötyjä ovat tehokkuuden lisääntyminen, työn helpottuminen ja ergonomian paraneminen. Ensin myymälään viedään lavalla helposti purettavat tuotteet, kuten pehmopaperit ja vaipat ja ne puretaan suoraan hyllyyn. Esikäsittelijä poistaa tuotteista pahvit ja muovit, sekä siirtää tuotteet metrokärriin tehokkaasti ja keskeytyksettä. Jätteiden lajittelu tapahtuu varastossa metrokärrien ja kuormien välittömässä läheisyydessä, jolloin kävelymatka myymälästä jättepuristimille lyhenee. Työvuoroissa käytetään samoja osaavia henkilöitä, jolloin työ sujuu joutuisasti ja tuotteiden rikkoutumishävikki pienenee. Hyllyttäjät hyllyttävät tuotteet hyllyyn, jolloin työ on mukavaa ja tehokasta yhdessä tekemistä. Valmiiksi esikäsittelty metrokärri on nopeaa hyllyttää, koska tuotteet ovat laitettu valmiiksi hyllypaikkojen mukaiseen järjestykseen, eikä tukkupakkauksista tarvitse erotella muoveja ja pahveja. Tämä nopeuttaa ja helpottaa uusien työntekijöiden ja vähemmän kuormaa purkavien, sekä työharjoittelijoiden työtä. Lisäksi työn aloittaminen hiljaisina aikoina helpottuu, kun kärri on valmiiksi käytävällä tai varastossa tuotteistettuna. Metrokärret ovat myös ergonomisesti parempia, kuin kuormalavat ja säästävät selkään kohdistuvaa rasitusta. Ne ovat myös helpompia kuljettaa ja purkaa, kuin lavat ja rullakot. Lisäksi hyllytyksestä tulevat roskat on helppo kuljettaa myymälästä metrolla pois, koska roskan määrä on vähäistä.

Taloudelliset hyödyt tulevat hyllytystyön nopeutumisesta ja helpottamisesta, kasvatyön hyödyntämisestä, työn mielekkyyden lisääntymisestä ja rikkoutuneiden pakettien vähenemisestä. Lisäksi aikaa jää paremmin kaupan muihin työtehtäviin, kuten siistimiseen, hyllykarttoihin ja asiakaspalveluun. (Hieta-aro 9.4.2015, muokattu Osuuskauppa Keskimaa.)

### **5.2.2 Hyllytysmallin heikkoudet ja riskit**

Huonoina puolina hyllytystavan muutoksen alkuaikoina nähtiin ranteiden ja sormien rasittuminen. Lisäksi esikäsittely vaatii perehdyttämistä ja osaamista hyllypaikoista. Usein esikäsittelyä tekee esimies, apulaispäällikkö tai tuoteryhmävastaava. Jos esimies tekee esikäsittelyä, on tiedostettava mahdolliset riskit ja työn sujuvuus päällikön poissa ollessa. Työtavan läpivieminen tinkimättömästi voi myös osoittautua haasteelliseksi ja vaatii esimiehen läsnäoloa alkuvaiheessa. (Hieta-aro 9.4.2015, muokattu Osuuskauppa Keskimaa.)

Uusi hyllytystapa on nyt käytössä kymmenessä Pirkanmaan Osuuskaupan yksikössä Sokos Herkussa, S-marketeissa ja Sale pienmyymälöissä. Uusia yksiköitä otetaan uuteen hyllytysmalliin mukaan vaiheittain. Lisäksi hyllytystä kokeillaan Sale myymälöissä. Prismän päivittäistavaraosastolle toimintatapaa suunnitellaan. (Hieta-aro 21.5.2015.)

Haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavina. Taustatyö tehtiin huolellisesti ja työtapoja tutkittiin aidossa ympäristössä havainnoimalla ja haastatteleamalla työntekijöitä ja päälliköitä. Näin tuloksiin saatiin sekä työnantajan, että työntekijän mielipide. Tutkimuksessa havaittiin yhtäläisyyksiä tehokkaissa ja vähemmän tehokkaissa myymälöissä useasta yksiköstä, eri paikkakunnilta ja työnantajilta.

### **5.3 Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimuksena Pirkanmaan Osuuskaupassa ja ketjuohjauksessa olisi hyvä tehdä selvitys, voiko hyllytystehokkuuden luvuksi ottaa sekunti / tilausrivi, jolloin

tunnusluku mittaisi paremmin todellista saapuvan kuorman purkunopeutta, eikä laskisi tehokkuutta myynnin mukaan (Kuva 7).

Raportilta (Kuva 7) nähdään, että esimerkki myymälässä toimituspakkauksia on tulossa 27.5.2015 147 kappaletta, joka on 1446 kuluttajapakkausta, sekä yksi myymälälava (40 pakkausta). Kaarion (2015) mukaan toimituksessa on teollisia elintarvikkeita 110 riviä, jossa on myymälälava mukana, joka tekee 2800 litraa. Kaarion arvion mukaan tämä vastaa määrällisesti 2 vajaata lavaa.

Report Information from Pro Quest (2015) tutkimuksessa (Luku 3) tilausrivin purkamiseen meni aikaa keskimäärin 57,31 sekuntia. Vastaavalla sekuntimäärällä kahden lavan purkamiseen menisi aikaa 1,75 tuntia. Tämä lasketaan kaavalla  $57,31 \text{ s} \times 110 / 60 \text{ s} / 60 \text{ min}$ .

Pirkanmaan Osuuskaupassa käytetään sekuntia/myydyt kappaleet, joten Pirkanmaan Osuuskaupan käyttämä sekuntia/myydyt kappaleet ei ole vertailukelpoinen. Asiaa on kuitenkin hyvä selvittää lisää.

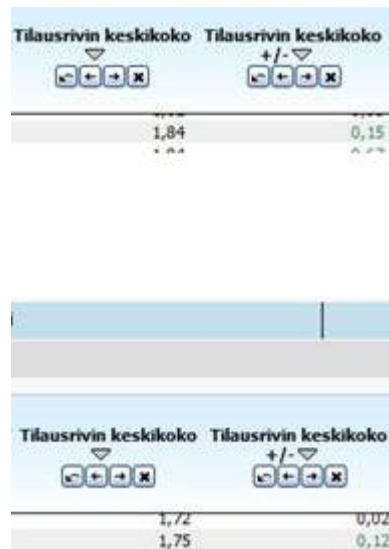
Saapuvat tuotteet pitäisi myös saada kohdennettua siten, että sekalavojen määrä olisi mahdollisimman pieni. Saapuvien kuormien pitäisi noudattaa paremmin myymälän hyllyjärjestystä, jolloin kuorman purku olisi nopeaa ja tehokasta. Tehokkuushyötyä saataisiin myös järkevöittämällä hyllykarttoja. Muutoksia pitäisi tehdä esillepanoryhmissä mahdollisimman vähän ja ne pitäisi ajoittaa tasaisemmin kuukausittain. Uutuudet voisi laittaa poistuvien tuotteiden tilalle ja harventaa joidenkin tuoteryhmien päivityksiä.

Lisäksi automaattiseen tilausjärjestelmään pitäisi saada tilausrajat (Kuva 8), jolloin tilauksista muodostuisi automaattisesti kahden tai useamman myyntierän tilaus yhden sijaan. Esimerkkiyksikössä tilausrivin keskikoko on viikolla 21 vuonna 2015 ollut 1,75 ja huhtikuussa 2015 1,84 (Ketonen 2015; Tahti raportointi).

Toinen lisätutkimuksen aihe olisi aktiivisten rahastustuntien selvittäminen yksikkökohtaisesti ja kellon ajoittain. Tätä raporttia voisi käyttää apuna työvuorosuunnittelussa, juhlapyhien miehityksen suunnittelussa, päälliköiden perehdytyksissä ja toimipaikkavaihdoksissa.

Toimituspäivä EPR	Toimittaja	P-tun	TP lkm	Tuotteiden lkm	Tuotteiden määrä KP
<b>27.05.2015</b>					
5 KEKSIT, KORPUT, RINKELIT	0 15 15 173				
5 ATERIARATK, KASTIKKEET JA KEITOT	0 1 1 6				
5 VIHANNES-, LIHA- JA KALASÄILYK	0 2 2 25				
5 LASTENRUOKA	0 22 15 237				
5 JAUH.TÄRKKELYKSET MUUT VILJATUOT.	0 1 1 5				
5 PASTA, NUUDELI, RIISI, PERUNAVALM	0 1 1 12				
5 MAKEISET	0 23 22 410				
5 KISSAN- JA KOIRANRUOKA	0 18 14 75				
5 MUU ELÄINRUOKA, TARV., AJANVIETE	0 6 6 48				
5 MUU ELÄINRUOKA, TARV., AJANVIETE	1 1 1 40				
5 MAUSTEET MAKEUT, KUIV. HED. JA PÄHK	0 1 1 10				
5 TERVEYSTUOTTEET JA URHEILURAVINT.	0 6 6 59				
5 HIUSTENHOITO	0 3 3 18				
5 SAIPPUAT JA SUUNHOITO	0 6 6 48				
5 IHONHOITO, N DEOT, M TUOTTEET	0 4 3 21				
5 PEHMOPAPERIT	0 3 1 15				
5 VAIPAT	0 1 1 4				
5 INTIIMIHYGIENIA	0 2 2 20				
5 KODIN PUHD.- JA ASTIANPESUAINHEET	0 20 13 135				
5 PYYKINPESU, HUUHTELU JA KÄSITTELY	0 9 9 57				
5 RUOANVALM.-, PAKASTUS- JA KAT.	0 2 2 48				
5 SIIVOUSTARVIKKEET	0 1 1 20				
<b>TOIMITUSPÄIVÄ 27.05. YHTEENSÄ</b>		<b>0</b>	<b>147</b>	<b>125</b>	<b>1446</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
<b>Yhteensä</b>			<b>148</b>	<b>126</b>	<b>1486</b>

Kuva 6. Teollisten elintarvikkeiden toimitusmäärät (Martti 2015).



Kuva 7. Tilausrajat



## LÄHTEET

- Aho, K. Apulaispäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu. 2.3.2015. Virrat.
- Alander, E. Marketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu. 7.10.2014. Pälkäne.
- Balance Conculting. Ei päiväystä. Tunnuslukuopas. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.4.2015]. Saatavana: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current\\_ratio](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio)
- Haapanen, A. 25.5.2015. Lopputyö rakenne ja johtopäätökset tsekkaus. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 26.5.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Harakkamäki, M. Apulaismarketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu. 3.10.2014. Tampere.
- Havumäki, H, & Jaranka, E. 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Heinimäki, H. Santasalo, T & Skogster, P. 2006. Kauppa 2010. Helsinki: Edita.
- Hieta-aro, S. 30.6.2014. Ryhmäpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Palaveri. Tampere.
- Hieta-aro, S. 18.9.2014. Tutustumistoimipaikat - Pirkanmaa. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 21.2.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Hieta-aro, S. 21.5.2015. Ryhmäpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Pt-päällikköpäivä. Luento. Tampere.
- Hieta-aro, S. 9.4.2015. Uusi hyllytysmalli. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 24.5.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Hokkanen, S, & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uud. p. Jyväskylä: Sho Business Development Oy / julkaisutoiminta.
- Kaario, T. Kuljetusesimies. Inex Lempäälä. Puhelinhaastattelu. 26.5.2015. Parkano.
- Kaipiainen, T. 2008. Maksuvalmiuden hallinta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä – Nykytilanne ja lähitulevaisuuden näkymät. [Verkkojulkaisu]. Joensuu: Joensuun Yliopisto. Taloustieteiden laitos. Laskentatoimi. Pro Gradu

–tutkielma. [Viitattu 11.4.2015]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/1b8a8fbc-0561-45dd-a80f-93ae7469d77c/maksuvalmiustutkimus2008.pdf>

Kaplan, R S. & Norton, D P. 1996. Balanced Scorecard. Translating strategy into action.

Kaplan, R S, & Norton, D P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Kauppakaari. Talentum.

Kaplan, R S, & Norton, D P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kauppa.fi. 28.3.2014. S-ryhmä ja Lidl kasvattivat markkinaosuuttaan päivittäistavarakaupassa. [Verkkosivusto]. Helsinki: Kaupan liitto. [Viitattu 17.5.2015]. Saatavana: [http://www.kauppa.fi/kauppa\\_fi/ajankohtaista/uutiset/s\\_ryhma\\_ja\\_lidl\\_kasvattivat\\_markkinaosuuttaan\\_paivittaistavarakaupassa\\_24056](http://www.kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/s_ryhma_ja_lidl_kasvattivat_markkinaosuuttaan_paivittaistavarakaupassa_24056)

Kepa. Ei päiväystä. Itseopiskeluympäristö. Hankkeen aikataulu ja työsuunnitelma. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.5.2015]. Saatavana: <http://itseopiskelu.kepa.fi/node/25>

Ketonen, A. 26.5.2015. Tilausrivin keskikoko. [Sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Katja Kiviniemi [Viitattu 26.5.2015]. Saatavana: Tahti raportointi. Vaatii käyttöoikeuden.

Ketonen, A. Kenttäneuvoja. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu 26.5.2015. Parkano.

Korpela, M. Marketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu 2.3.2015. Virrat.

Koutroukides, A-M. Ryhmäpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Puhelinkeskustelu 25.2.2015.

Koutroukides, A-M. 22.8.2014. Posti työaikaselvitys, kassapaineraportti Parkano posti 7-2014. [Sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Hyllytystehokkuus ryhmä. [Viitattu 17.3.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.

Koutroukides, A. Ryhmäpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Puhelinkeskustelu 25.2.2015.

Kraft, T. Marketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu. 2.10.2014. Valkeakoski.

- Käki, T. 2008. Taidolla tuottavuuteen – Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Tampere: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B. Oppimateriaalia. Osa 11.
- Lahtinen, J., Isoviiita, A. & Ihamäki, M. 1991. Palvelutoiminnot 2. 3. uud. p. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uud. p. Jyväskylä: Talentum Media Oy. Enterprise Adviser – kirjasarja nro 2.
- Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. Vantaa: WSOY.
- Lifländer, K. 2015. Tulokortti. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 14.5.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita. Yritysjulkaisut.
- Malmi, T, Peltola, J & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum. Economica- kirjasarjan julkaisu nro 25.
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Martti. 2015. Tulossa olevat toimitusmäärät. [Verkkosivu]. S-ryhmä. [Viitattu 26.5.2015]. Saatavana: Martti tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mujunen, J. Kehityspäällikkö. Osuuskauppa Keskimaa. Palaveri 10.10.2014. Jyväskylä.
- Melotto, E. 2007. Visual merchandising kurssi. Luentomateriaali. Assovisual, Milano.
- Mäki-Ullakko Timo. 2015. Toimitusjohtaja. Pirkanmaan Osuuskauppa. Yle Uutiset. [TV-ohjelma]. TV 1. 26.5.2015.
- Naamanka, T. 26.10.2014. Hyllytysmallinnus yhteenveto. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 25.2.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Naamanka, T. 12.12.2014. Hyllytyskonseptin liiketoimintalähtöinen kehittäminen marketryhmässä. [Verkojulkaisu]. Tampere: Pirkanmaan Osuuskauppa. Jollas Instituutti. Späp 03. Projektityö. [Viitattu 25.2.2015]. Saatavana: Yrityksen sisäinen intranet. Vaatii käyttöoikeuden.

- Nair, M. 2004. Essentials of Balanced Scorecard. Essentials series. United States of America: Wiley.
- Olve, N-L, Roy, J & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Osuuskauppa Keskimaa. 10.10.2014. Hyllytystehokkuus palaveri. Jyväskylä. Osallistajat: Juha Mujunen, Tommi Viitanen, Petri Kuikka, Marko Saarenketo.
- Osuuskauppa Keskimaa. 20.10.2014. Kuormanpurku ohjeistus. [Sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Marko Saarenketo. [Viitattu 25.2.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Pirkanmaan Osuuskauppa vuosikertomus. 2014. [Verkkolehti]. Tampere: Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 3.5.2015]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/pirkanmaan-osuuskauppa>
- Pirkanmaan Osuuskauppa yritysesittely.2015. [Sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Katja Kiviniemi. [Viitattu 31.5.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Puutarhasanomat. 2015. Vain Lidl kasvatti markkinaosuutta: S-ryhmän osuus on jo tapissaan? Puutarhasanomat 4 2015, 10.
- Report Information from Pro Quest. 2.5.2015. [Verkkoartikkeli]. United Kingdom: Palgarve Macmillan. [Viitattu 17.5.2015]. Saatavana: <http://seamk.libguides.com/liiketalous/ulkomaisetlehdet>
- Retail Kaupan työt ja toiminta. 2006. Helsinki: Edita prima Oy.
- PTY.fi. Ei päiväystä. Päivittäistavarakaupan tilastot. [Verkkosivusto]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry. [Viitattu 17.5.2015]. Saatavana: <http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>
- Riutta, M. Marketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu. 3.10.2014. Tampere.
- Saarenketo, M. 23.7.2014. Hyllytystehokkuus: Salet ja S-marketit. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 25.2.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Saarenketo, M. 30.7.2014. Osaamisen kehittämispäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Palaveri. Parkano.
- Saarenketo, M. 7.8.2014. Osaamisen kehittämispäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Puhelinkeskustelu.

- Saarenketo, M. 22.8.2014. Posti työaikaselvitys. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 15.3.2015.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Saarenketo, M. 29.8.2014. Malli2 hyllytystehokkuusraportista. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 14.5.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Saarenketo, M. 20.10.2014. Hyllyttämisen mallinnusta S-market Savela Keskimaa. [Sähköpostiviesti]. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Viitattu 25.2.2015]. Saatavana: Yksityinen sähköpostiviesti.
- Saavalainen, S. Myymäläpäällikkö. Osuuskauppa Keskimaa. Haastattelu. 29.9.2014. Jyväskylä.
- Salonen, K, & Vahvaselkä, I. 1994. Kaupan markkinointi. Tampere: Weilin+Göös.
- Savisaari, P. 2013. Tavarankäsittelytehokkuus. Askel kohti sekuntipeliä Pirkanmaan Osuuskaupan S-marketeissa. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Pirkanmaan Osuuskauppa. Jollas Instituutti. Späp 02. Projektityö. [Viitattu 24.5.2015]. Saatavana: Yrityksen sisäinen intranet. Vaatii käyttöoikeuden.
- Simonen, T. Marketpäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Puhelinhaastattelu 10.3.2015.
- Sintra. 2014. Kaupan työlajit. [Verkkosivusto]. [Viitattu 14.5.2015]. Saatavana: Sintra tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- S-kanava.fi. Osuuskaupat. [Verkkosivusto]. [Viitattu 9.5.2015]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat>
- S-kanava.fi. Pirkanmaan Osuuskauppa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 9.5.2015]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/s/pirkanmaa>
- Tuhti. 2015. Ky-hyllykartta. [Verkkosivu]. S-ryhmä. [Viitattu 26.5.2015]. Saatavana: Tuhti tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tuomi, J. 2005. Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. Metyk-hankkeen arviointi. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9.
- Verkkokauppa haastaa. 2015. Tukkutori 2 2015, 4.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

## **LIITTEET**

Liite 1. Hyllytysprosessin mallinnuslomake

## Liite 1. Hyllytysprosessin mallinnuslomake

<b>HYLLYTYSPROSESSIN MAL- LINNUS</b>								
<b>Yksikkö:</b>								
<b>Pvm ja klo:</b>								
<b>Tekijä:</b>								
	Tara	Päällikkö						
<b>Myynti</b>	x							
<b>Neliöt</b>		x						
<b>Hlö määrä</b>		x						
<b>Tehot</b>	x							
<b>Hävikki</b>	x							
<b>Saatavuus%</b>		x						
<b>Astyt-tulos</b>		x						
<b>Tyt-tulos</b>		x						
<b>Sairausajan palkat</b>	x							
<b>Toimenpiteet kuormien rytmit- tämiseksi?</b>		x						
<b>Kuormien saapuminen</b>								
<b>Toimituspäivät teollisissa</b>								
<b>Toimituspäivät juomissa</b>								

Tuoretuotteiden toimitusrytmi								
<b>Vastaanotto</b>								
Kuorman tarkistus, miten tehdään, lähetyslistojen käsittely, miten arkistoidaan								
Kuorma määrä, rullakkoina (kunakin viikompäivänä: havainto+arvio)								
Kuorma määrä, lavoina (kunakin viikompäivänä: havainto+arvio)								
Kuormien saapumisaika (yö/aamu/ilta)								
<b>Logistiikka</b>								
Varaston siisteys ja tilavuus, varastotilan toimivuus								
Saapuvien  lajojen/rullakoiden sijainti varastossa								
Onko vanhaa kuormaa varastossa, miten säilytetään (rullakko, hylly, metro) ja puretaan								
Päiväysjärjestys varastossa teollisissa sekä tuoreissa?								
Tuotteiden siirto myymälään? (lavalla, rullakolla, kärryllä tms?)								



<b>Kuormien purku</b>							
Mihin sijoitetaan la- va/rullakko/kärry tms jolla tuotteet tuodaan varastosta							
Kuka tuo purettavat tuotteet myymälään (purkaja itse vai joku muu)							
Kuormien purkuaika: koska aloi- tetaan, koska tavoite saada val- miiksi (eri vaonpäivät)							
Miten hoidetaan päiväysten seu- ranta ja alentaminen tuoreissa? (koska, kuka, millä rytmillä)							
Miten hoidetaan päiväysten seu- ranta ja alentaminen teollisissa ja juomissa? (koska, kuka, millä rytmillä)							
Miten tuotteet hyllytetään: uudet vs vanhat tuotteet?							
Havainnot tuotteen hyllyttämista- voista/teolliset (kuljetusalustalta hyllyyn = mitä tapahtuu, miten) <b>HUOM!!!</b>							
Havainnot tuotteen hyllyttämista- voista/juomat (kuljetusalustalta hyllyyn = mitä tapahtuu, miten) <b>HUOM!!!</b>							
Havainnot tuotteen hyllyttämista- voista/irtokarkit (kuljetusalustalta hyllyyn = mitä tapahtuu, miten) <b>HUOM!!!</b>							

Hyllyjen puhdistus, onko siistit? Miten hoidetaan? Koska, kuka, tarvikkeet?								
Purkujätteiden käsittely takati- loissa								
Purkujätteiden käsittely myymä- lässä								
Miten tehdään hyllyjen siistimistä (hyllytyksen ohessa, erillisenä suunniteltuna työnä, ei tehdä tms?)								
Miten TiPiä hoidetaan (mitä teh- dään, kuka ja koska)								
Miten hyllypäätyjen esillepano (ja tilaukset/suunnittelu/ohjeistus) hoidetaan? Hoidon taso?								
Hyllyjen täydennys varastossa olevista tuotteista (kuka, koska, miten)								
<b>Hävikki</b>								
Hävikin kirjaaminen (kuka, koska)								
Hävikin käsittely, poisvienti, lajit- telu (kuka, koska, miten)								
<b>Omavalvonta, vastaanottotar- kistus, lämpötilat (kuka mit- taa/seuraa ja koska)</b>								
<b>Myymälän rakenteelliset / esil- lepanoasiat</b>								

Hyllyvälien leveys, mahtuuko lavalla menemään	
Hyllysyvyys	
Kylmäkalusteet (ovelliset/ovettomat, edestä/takaa täytettävät jne)	
Onko meistä poikkeavia hyllyratkaisuja (piikki/hyllyesillepano tai muita?)	
Hyllykartat (toteutetaanko, kuka, koska, miten, TiPi-tietojen tarkistus)	
<b>Asiakaspalvelu, asiakkaan huomioiminen?</b>	
<b>Myymälän siisteys ja yleisilme</b>	
Raporttien seuranta (kuka, koska, paljonko käytetään aikaa)	
Reikäinventointi (koska, kuka, minkä työn yhteydessä, miten)	
<b>Muutosetikettien tulostaminen ja esillevienti</b>	
<b>Sähköposti ja Sintra (kuka, koska)</b>	
<b>Paluulogistiikka (tyhjät laatikot, rullakot, lavat, miten säilytetään, kuka hoitaa palautukset yms)</b>	

<b>Lastaussillan järjestys, huomi- ot</b>								
<b>Ennakkotilaukset, miten teh- dään</b>								
<b>Työjärjestelyt</b>								
Työpäivän pituudet								
Tauot (paljonko taukoja päivissä, miten ohjeistettu, miten pide- tään/johdetaan)								
Joustavuus työskentelyssä osas- tojen välillä yms								
Hälykassakäytäntö								
Kassapalvelun ohessa tehtävät työt, huomiot								
Miten runkomiehityssuunnitelma on rakennettu, perushuomiot								
Työharjoittelijoiden hyödyntämi- nen								
Henkilöstön keski- ikä/ikäjakauma, työrajoitteet								
<b>Esimiestyö</b>								
Töiden organisointi, miten jae- taan työtehtävät								
Miten työtä johdetaan, vuorokor- tit, päällikkö/vastaava paikalla, tiiminvetäjä								



